Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Al-Masthuriyah

Andrianto

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

andriantoanto949@gmail.com

Abstrak: One of the educational problems that our nation is currently facing is the issue of the quality of education. Various attempts have been made to improve the quality of national education, including through various training and improvement of teacher competencies, procurement of books and learning tools, improvement of educational facilities and infrastructure, and improving the quality of school management. Leadership is one of the factors that determine the successful implementation of SBM. School Based Management gives flexibility to schools to manage their potential by involving all elements of stakeholders to achieve improvements in the quality of the school. Because schools have very broad authority, the presence of a leader figure is very important. An understanding of the nature of leadership. In implementing SBM, School Based Management gives flexibility to schools to manage their potential by involving all elements of stakeholders to achieve improvements in the quality of the school. Because schools have very broad authority, the presence of a leader figure is very important. An understanding of the nature of leadership. In implementing SBM, principals need to have strong, participatory, and democratic abilities. This research uses a qualitative approach in descriptive form. The use of descriptive methods in this study with the aim to describe an activity of implementing the leadership of the school principal in implementing school-based management which first analyzes the implementation process. The implementation of School Based Management (SBM) at Al-Masthuriyah Sukabumi High School is participatory. This management gives authority from the foundation to the school, and then the school delegates to each teacher and employee. All teachers and employees feel involved starting from planning, implementing, and evaluating school programs. The principle of decentralization considers that the problems that arise in schools will be adjusted as well as possible if the solution is left to the party closest to the existence of the problem. In resolving the problem of education in schools, the most knowledgeable about the problem are the residents of the school itself, especially teachers, staff, school principals and parents of students. The application of participatory management improves the quality and education services so that Al-Masthuriyah High School can compete and produce quality graduates both academically and non-academically. SBM will succeed well if school members have the

initiative in carrying out their work and the initiative of each individual is appreciated. What happened at Al-Masthuriyah High School was the lack of school community initiative due to lack of ownership of the school.

Keywords: *Leadership, School Principal, Implementation of SBM*

Pendahuluan

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah persoalan mutu pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita? Beberapa pengamat berpendapat, ada berbagai faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita tidak mengalami peningkatan secara signifikan.⁹³ *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan yang menganggap bahwa apabila semua komponen pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka hasil pendidikan yang dikehendaki yaitu mutu pendidikan secara otomatis akan terwujud. Dan yang terjadi tidak demikian, karena hanya memusatkan pada masukan pendidikan dan tidak memperhatikan proses pendidikannya. Padahal proses pendidikan sangat menentukan hasil pendidikan tersebut. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratis sentralistik*, (kebijakan terpusat) sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang tidak sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan

⁹³Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Program Guru Bantu-Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003), hal.4

mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. *Ketiga*, peran serta masyarakat khususnya orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Munculnya paradigma guru tentang manajemen pengelolaan sekolah yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas. Hal ini sangat didukung dengan dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999, selanjutnya diubah dengan UU No.32 tahun 2004 yaitu Undang-Undang otonomi daerah yang kemudian diatur oleh PP No. 33 tahun 2004 yaitu adanya penggeseran kewenangan dan pemerintah pusat ke pemerinrah daerah dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan kecuali agama, politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal.

Bidang pendidikan di atas disebutkan dalam UU No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dengan pasal 51 yang menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.⁹⁴

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapaitujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan anatara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu; 1) Banyak orang memerlukan figur pemimpin, 2) Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, 3) Sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan 4) Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.⁹⁵Manajemen Berbasis Sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur stake holder untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki

⁹⁴Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Fokus Media, 2006), hal.83

⁹⁵Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : PT.Grasindo, 2006) Cet.III, hal.152

kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.⁹⁶ Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mempunyai sasaran, dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan mencapai sasaran itu.^{5,97} Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menjadi norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain serta sebagai suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitianini yaitu: *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMA Al-Masthuriyah Sukabumi*".

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam bentuk metode deskriptif. Penggunaan deskriptif dalam penelitian ini untuk menggambarkan obyek penelitian atau kondisi lapangan apa adanya pada saat itu, untuk mengkaji permasalahan pada saat penelitian ini dilakukan. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan apa adanya.

⁹⁶Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT.Grasindo, 2006) Cet.III, hal.152

⁹⁷Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*, (Jakarta: PT. Indeks, 2008), hal. 505

Penggunaan metode deskriptif dalam penelitian ini dengan tujuan untuk menggambarkan suatu kegiatan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasi manajemen berbasis sekolah yang terlebihdahulu menganalisis proses pelaksanaannya.

Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Komite Sekolah, Tenaga Pendidik, Tenaga Kependidikan, Siswa dan Siswi SMA Al-Masthuriyah Sukabumi serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Metode pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi sedangkan analisis data dengan menggunakan data *Reduction* (reduksi data), *Display* (penyajian data), dan *Verifikasi*, (menarik kesimpulan).

Landasan Teori

1. Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Handoko, ada beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional.⁹⁸ Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasikan perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentangkepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Ketiga pendekatan tersebut dapat digambarkan secara kronologis sebagai berikut:⁹⁹

⁹⁸ Hani Handoko, *Manajemen edisi kedua*, (Yogyakarta : BPFE, 1995), hal.295

⁹⁹ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE, 1995), hal.295

Sifat-Sifat	Perilaku Contingency	Situasional
-------------	-------------------------	-------------

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang menandai ciri seseorang. Berdasarkan pengertian tersebut maka gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seseorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya.

Menurut pendekatan tingkah laku, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan MBS berkaitan dengan proses mempengaruhi antara para pemimpin dengan para pengikutnya. Dalam kepemimpinan partisipatif, menyangkut usaha-usaha oleh seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan partisipatif juga digunakan pendekatan kekuasaan, yaitu secara bersama-sama membagi kekuasaan (*power sharing*) dan proses-proses mempengaruhi timbal balik, pendelegasian kekuasaan, dan konsultasi dengan orang lain untuk memperoleh saran-saran.

Kebanyakan teori kepemimpinan partisipatif mengakui adanya empat prosedur pengambilan keputusan, yang selanjutnya disebut sebagai macam-macam partisipasi. Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut menggambarkan kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:¹⁰⁰

a. Kepemimpinan Otokratik.

Dalam membuat keputusan, seorang pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain. Orang lain yang tidak berpartisipasi dan tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan.

¹⁰⁰Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT.Grasindo, 2006) Cet.III, hal.168

b. Kepemimpinan konsultatif.

Dalam membuat keputusan, seorang pemimpin menanyakan opini dan gagasan orang lain dan kemudian mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.

c. Kepemimpinan keputusan bersama

Dalam membuat keputusan seorang pemimpin bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah yang diputuskan, kemudian mengambil keputusan secara bersama-sama. Pemimpin tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.

d. Kepemimpinan delegatif

Dalam pengambilan keputusan, pemimpin memberi kepada seorang individu atau kelompok, suatu kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan. Pimpinan biasanya memberikan spesifikasi mengenai batas-batas pilihan terakhir yang harus diambil dan persetujuan terlebih dahulu mungkin perlu atau tidak perlu diminta sebelum keputusan dilaksanakan. Kepemimpinan delegatif juga disebut sebagai kepemimpinan demokratis.

3. Kepemimpinan Transformasional Dalam MBS

Dalam Undang-Undang No.25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan. Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik dan demokratis. Untuk pendidikan dasar dan menengah, proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional.

Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dicirikan dengan adanya keikutsertaan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, kepemimpinan

karismatik dicirikan dengan adanya persepsi para pengikut bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa.

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya. Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran.

Menurut Masi and Robert (2000), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (Contingen Riward), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat pro aktif. Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya.

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan.

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

Kepemimpinan transformational mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara:¹⁰¹ (1) membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, dan (3) mengaktifkan kebutuhan kebutuhan pengikut pada tarap yang lebih tinggi. Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS karena dapat

¹⁰¹Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT.Grasindo, 2006) Cet.III, hal.172

sejalan dengan fungsi manajemen model MBS. *Pertama*, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. *Kedua*, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. *Ketiga*, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.

4. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah.¹⁰² Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasarbasis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

Dari asal usul peristilahan, MBS adalah terjemahan langsung dari *School- Based Management (SBM)*.¹⁰³ Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah.

Gagasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam Bahasa Inggris *School- Based Management* pada dewasa ini menjadi perhatian para pengelolaan pendidikan, mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, sampai dengan tingkat Sekolah. Sebagaimana dimaklumi, gagasan ini semakin mengemuka setelah dikeluarkannya

¹⁰²Nurkolis..., hal. 1

¹⁰³Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Program Guru Bantu-Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003), hal.5

kebijakan desentralisasi pengelolaan pendidikan seperti disyaratkan oleh UU Nomor 32 Tahun 2004. Produk hukum tersebut mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana akuntabilitas pendidikan. Gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan Sekolah.

MBS sebagai sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah merupakan institusi yang memiliki *full authority and responsibility* untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai sekolah.

Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di samping agar Sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Secara umum manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga, dengan pengambilan keputusan partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan

menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya. Inilah esensi pengambilan keputusan partisipatif. Baik peningkatan otonomi sekolah maupun pengambilan keputusan partisipatif tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku.

5. Strategi Implementasi MBS

MBS merupakan strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah daerah ke sekolah. Dalam hal ini sekolah dipandang sebagai unit dasar pengembangan yang bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan di dalamnya terkandung desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan. Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan disamping agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Implementasi MBS akan berlangsung efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji semua staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.¹⁰⁴

Ciri-ciri MBS, bisa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana Sekolah dapat mengoptimalkan kemampuan manajemen Sekolah, terutama dalam pemberdayaan sumber daya yang ada menyangkut sumber daya kepala sekolah dan guru, partisipasi masyarakat, pendapatan daerah dan orang tua, juga anggaran sekolah sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.¹⁰⁵

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda satu

¹⁰⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hal.58

¹⁰⁵ *Ibid.*, hal.59

kelompok sekolah dengan kelompok lainnya. Perencanaan implementasi MBS harus menuju pada variasi tersebut, dan mempertimbangkan kemampuan setiap sekolah.

Perubahan arah ke MBS dapat direfleksikan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini :

a. Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia

Guru dan siswa kemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, di luar kebutuhan ekonomi. Mereka mengejar interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri, dan kesempatan berkembang. Dalam rangka memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka

b. Konsep organisasi sekolah.

Sekolah sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak di masa datang, tapi juga tempat untuk siswa atau guru dan administrator untuk hidup, tumbuh, dan menjalani perkembangan. Oleh karena itu, dalam MBS sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

c. Gaya pengambilan keputusan

Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi.

d. Gaya kepemimpinan

Dalam merespon perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan kepala sekolah berubah dari tingkat rendah ke kepemimpinan multitingkat. Kepemimpinan dalam MBS tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia, tetapi menggunakan kepemimpinan kependidikan, simbolik, dan budaya

e. Penggunaan kekuasaan

MBS dimaksudkan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah. Oleh karena itu, gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus diubah. Para administrator sekolah disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap pertumbuhan profesional guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru dan menjadi inspirasi pada guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian yang mulia

f. Keterampilan-keterampilan manajemen

Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat. Oleh karena itu, diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen

6. Ukuran Keberhasilan MBS.

Dalam konteks MBS, keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa. Keberhasilan harus berada dalam konsep yang lebih luas. Namun apa pun kriteria keberhasilan tersebut, pencapaiannya tergantung pada kualitas program pendidikan dan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, ukuran-ukuran keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria di bawah ini.¹⁰⁶

Pertama, MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat. Masalah siswa yang tidak bisa mendaftar sekolah karena masalah ekonomi akan dipecahkan secara bersama-sama oleh warga sekolah melalui subsidi silang dari mereka yang ekonominya lebih mampu.

Kedua, MBS dianggap berhasil apabila kualitas pelayanan pendidikan menjadi lebih baik. Karena layanan pendidikan tersebut berkualitas mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa juga meningkat. Secara keseluruhan kualitas pendidikan akan meningkat yang selanjutnya jumlah pengangguran bisa ditekan, intensitas kriminalitas dapat diturunkan, dan rasa tanggung jawab sebagai warga negara semakin jelas.

Ketiga, tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Tingkat tinggal kelas menurun karena siswa semakin bersemangat untuk datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua serta lingkungannya. Pembelajaran di sekolah semakin meningkat karena kemampuan guru mengajar lebih menjadi menarik dan menyenangkan. Siswa menjadi lebih bergairah dan bersemangat untuk belajar dan datang ke sekolah.

Keempat, karena program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat maka relevansi penyelenggaraan pendidikan semakin baik. Program-program yang

¹⁰⁶ Nurkolis. *Manajemen Berbasis*, hal.271

diselenggarakan di sekolah baik kurikulum maupun sarana dan prasarana sekolah disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan lingkungan masyarakat.

Kelima, terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga. Atas kesepakatan bersama seluruh warga sekolah dan warga masyarakat, keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan ini bisa tercipta.

Keenam, semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah baik yang menyangkut keputusan intruksional maupun organisasional. Dengan demikian, orang tua siswa dan masyarakat akan semakin peduli dan rasa memiliki yang lebih besar pada sekolah. Bila hal ini terjadi maka masyarakat akan dengan sukarela menyumbangkan tenaga dan hartanya untuk sekolah.

Ketujuh, salah satu indikator penting lain dari kesuksesan MBS adalah semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah. Iklim dan budaya kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Selanjutnya, sekolah akan berubah dan berkembang lebih baik. Setiap personel sekolah akan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Kedelapan, kesejahteraan guru dan staf sekolah semakin membaik antara lain karena sumbangan pemikiran, tenaga, dan dukungan dana dari masyarakat luas. Semakin profesional seorang guru atau staf sekolah maka masyarakat semakin berkeinginan untuk memberikan sumbangan dana yang lebih besar.

Kesembilan, apabila semua kemajuan pendidikan di atas telah tercapai maka dampak selanjutnya adalah akan terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Indikator keberhasilan implementasi berupa tercapainya demokratisasi pendidikan diletakkan pada posisi terakhir karena sasaran ini jangka panjang dan paling jauh dari jangkauan.

Hasil Penelitian

Adapun hasil penelitian ini yaitu:

1. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Al-Masthuriyah Sukabumi mendapat dukungan yang cukup dari kepala sekolah, dan dibuktikan dalam pelaksanaan MBS bersifat partisipatif. Manajemen ini memberikan kewenangan dari yayasan ke sekolah, dan kemudian sekolah mendelegasikan ke setiap guru dan karyawan. Semua guru dan karyawan merasa terlibat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Prinsip desentralisasi memandang bahwa masalah yang muncul di sekolah akan disesuaikan dengan sebaik mungkin apabila penyelesaiannya diserahkan kepada pihak yang paling dekat keberadaan masalah tersebut. Dalam menyelesaikan masalah pendidikan di sekolah, yang paling tahu tentang masalah itu adalah warga sekolah itu sendiri terutama guru, staf, kepala sekolah dan orang tua siswa.
2. Dukungan kepemimpinan kepala sekolah perlu ditingkatkan sehingga dalam implementasi MBS, sekolah didukung oleh kepala sekolah dan guru yang berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan) serta partisipasi masyarakat tinggi
3. Penerapan manajemen partisipatif meningkatkan mutu dan pelayanan pendidikan sehingga SMA Al-Masthuriyah dapat bersaing dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik secara akademis maupun non akademis. MBS akan berhasil dengan baik apabila warga sekolah memiliki inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya dan inisiatif setiap individu dihargai. Yang terjadi di SMA Al-Masthuriyah adalah masih kurangnya inisiatif warga sekolah karena kurangnya rasa memiliki terhadap sekolah tersebut.

Berapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut:

1. Tidak berminat untuk terlibat. Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaannya sekarang. Mereka tidak ingin ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya akan menambah beban saja. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan tersebut.
2. Tidak efisien. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lambat dibandingkan dengan cara-cara otokratis
3. Pikiran kelompok. Setelah beberapa saat bersama, para pengelola sekolah mungkin akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini akan berdampak positif, karena akan saling mendukung satu sama lain.

Namun di sisi lain, kohesivitas itu akan menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan penadapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah pengelola akan mulai terjangkit “pikiran kelompok”. Ini berbahaya karena keputusan yang diambil ada kemungkinan tidak lagi realistis.

4. Memerlukan pelatihan. Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi dan sebagainya.
5. Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru. Pihak-pihak yang terlibat mungkin telah sangat terkondisikan dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.
6. Kesulitan koordinasi. Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuan masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.
7. Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS.

Kesimpulan

Pertama Pemahaman tentang hakikat kepemimpinan. Dalam melaksanakan MBS, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dicirikan dengan adanya keikutsertaan pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Sementara itu, kepemimpinan karismatik dicirikan dengan adanya persepsi para pengikut bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa. Dan kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian didapat gaya kepemimpinan yang dilandasi nilai-nilai keagamaan sebagai warga pesantren melahirkan karisma tersendiri bagi kepala sekolah. Kepala sekolah juga dijadikan sebagai sumber keteladanan yang positif serta memiliki kemampuan melakukan komunikasi atas dasar kekeluargaan sebagai pengikat dan motivasi guru dalam bekerja. Budaya dasar yang berkembang dilingkungan sekolah adalah budayapesantren sehingga budaya sekolah bernuansa islami, rasa hormat dan saling menghargai sangat kental. Dalam hal teknis, yayasan Al-Masthuriyah sebagai yayasan yang mendirikan dan menaungi keberlangsungan SMA Al-Masthuriyah, memberikan keluasaan penuh kepada pihak pengelola dalam hal ini kepada sekolah untuk mengelola sekolah dengan sebaik-baiknya, walaupun dalam beberapa hal masih menjadi kewenangan yayasan, yaitu : Pengelolaan keuangan dan pendanaan, penetapan dan pengangkatan kepala sekolah, rekrutmen dan pengangkatan guru dan karyawan otoritas yayasan. Kedua Pelaksanaan dan pengembangan dalam implementasi MBS,

Faktor pendukung kesuksesan implementasi MBS diantaranya adalah *Pertama*, dukungan pemerintah. Dalam implementasi MBS di SMA Al-Masthuriyah, sangat didukung oleh pemerintah daerah melalui pelaksanaan konsultasi dan koordinasi dengan dinas pendidikan sangat mudah, pembinaan oleh Dinas Pendidikan kab. Sukabumi dilakukan secara berkala, serta memilih dan menetapkan SMA Al-Masthuriyah sebagai sekolah RSKM (Rintisan Sekolah Kategori Mandiri) berdasarkan evaluasi kesiapan sekolah. *Kedua*,

ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS ini masih belum banyak. Walaupun semua guru dan staf sudah berkualifikasi S.1 dan S.2 serta 78% sudah tersertifikasi, tetapi dalam pemahaman tentang konsep implementasi MBS masih perlu ditingkatkan. *Ketiga*, budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS. Sekolah sebagai organisasi formal masih digerakkan oleh birokrasi, belum didasarkan atas kesadaran bersama. Budaya sekolah seperti ini harus diubah untuk mendukung terlaksananya implementasi MBS. *Keempat*, terkait dengan upaya pembentukan budaya sekolah yang kuat dan baik maka sekolah harus memiliki kepemimpinan yang efektif. Yang paling penting, adalah kepala sekolah harus mampu menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan dibentuknya budaya sekolah bernuansa nilai-nilai islami yang kental dan budaya kerja, disiplin, menghormati, demokratis, dan dialogis. *Kelima*, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan sekolah akan berjalan dengan baik apabila berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan staf lainnya. Sehingga eksistensi sekolah dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan dapat dipertahankan dan secara bertahap kualitas pelayanan pendidikan dapat ditingkatkan.

Daftar Pustaka

- AS. Hornby. *Oxford Evdanced Dictionary of English*. London: Oxford University Press, 1990.
- Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Program Guru Bantu-Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003.
- Fridayana Yudiaatmaja "Kepemimpinan: konsep, teori dan karakternya". *Jurnal Yudiaatmaja*: Volume 12, Nomor 2, 2013 .
- Handoko, Hani, *Manajemen edisi kedua*, Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Herculanus Bahari Sindju, M. Thamrin," "Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah (studi kepemimpinan di sma negeri 3 singkawang)". *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*: Volume 2, Nomor 8, 2013.
- Heriyanto, *Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Muru Pendidikan*, Jakarta: Tesis, 2008.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT.Grasindo, 2006.
- Pramudyo, Anung, "Implementasi manajemen kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi". *Jurnl Akademi Manajemen Administrasi (AMA) "YPK"* Yogyakarta: Volume 1, Nomor 2, Februari 2013.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Edisi Kespuluh*, Jakarta: PT. Indeks, 2008.
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Fokus Media, 2006.
- Usman, Husaini, "kepemimpinan berkarakter sebagai model pendidikan karakter". *Jurnal Jurnal Pendidikan Karakter*: Volume 1, Nomor 3, 2013.
- Yohanis Salutondok, Agus Supandi Soegoto "Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai di kantor sekretariat dprd kota sorong". *jurnal EMBA*: Volume3, Nomor3, september 2015.